



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Praxis**

Coaching in der Politik | S 28

**Raummodell**

Ein Tool für die Selbstorganisation | S 38

**Pro & Kontra**

Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? | S 42

## **Menschen Klarheit in ihrer Rolle verschaffen ist die wichtigste Aufgabe**

Verena Nussbaumer im Interview | S 12



**Ausgabe 2|2012**

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



## Intensiv, herausfordernd und kommunikationsintensiv: Coaching in der Politik

*Von Dr. Regina Maria Jankowitsch*

*Ein Quereinsteiger\* soll in einem halben Jahr als Bürgermeister gewählt werden – und bereitet sich mithilfe von Coaching auf diesen großen Schritt in seiner beruflichen Karriere vor. Ein klassisches Szenario im Rahmen des Spezialsegments „Coaching in der Politik“. Wie hier die Coaching-Leistung aussehen kann, welche Besonderheiten bei der Klientel Politikerinnen und Politiker berücksichtigt werden müssen und was die Zusammenarbeit dabei mit dem Coach selbst macht, ist das Thema des folgenden Beitrags.*

## Plötzlich, schnell und komprimiert

Der Anruf kommt aus heiterem Himmel: Es meldet sich das parteiintern auserkorene zukünftige Oberhaupt der Stadtregierung. Derzeit noch Führungskraft eines Unternehmens und bekannt als sachorientierter Experte seines Metiers, ist er wohl schon seit Studienzeiten einschlägig sozialisiert, aber in der richtigen Parteipolitik doch ungelent. Auch fehlt ihm die Erfahrung mit der für ihn in dieser Dimension völlig neuen Präsenz in der Öffentlichkeit und den möglichen Querschüssen aus den eigenen Reihen oder vonseiten der politischen Kontrahenten. Gerade die ersten 100 Tage im Amt sollen gut gelingen – deshalb auch der Ruf nach dem Coach.

Mit diesem Kontakt beginnt eine Zusammenarbeit, die sehr typisch ist für Coaching von Einzelpersonen im politischen Kontext: unverhoffter Auftakt, überaus intensive Zusammenarbeit auf eine Handvoll Monate komprimiert, dann nur mehr punktuell und mit längeren zeitlichen Abständen.

### Ziele, Umfang und Termine

Wir definieren drei Ziele schon am Telefon:

- » Den Aufbau eines professionellen Standings innerhalb der political community und in der Öffentlichkeit.
- » Orientierung und Freiraum trotz der quantitativ wie qualitativ kaum überschaubaren Menge an Anforderungen, Terminen und Angriffen.
- » Die Etablierung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern – intern in Form des engen Mitarbeiter-Teams sowie von Schlüsselpersonen in der Gemeinde, extern in Gestalt von Meinungsmultiplikatoren und Fachleuten im Kommunalbereich.

Der Klient entscheidet sich für eine geblockte Vorgehensweise: Fünf Coaching-Tage sollen es sein mit genauem Zeitplan und Agenda und dazwischen natürlich Abstimmungstelefonate.

Die ersten beiden Tage sollen so rasch wie möglich stattfinden und dienen primär der Er-

arbeitung der eigenen Positionierung und dem Formulieren der ersten Kernbotschaften. Dazu gehören auch deren Umsetzung in den unterschiedlichen Situationen sowie erste Überlegungen zum zukünftigen Büro-Team und in Angriff zu nehmender Lobbying-Kontakte.

Tag Drei ist den Spielregeln in der Politik sowie der Abgrenzung zwischen Politik und Privatleben gewidmet und wird auf sechs Wochen vor der Vereidigung terminiert. Tag Vier setzen wir eine gute Woche vor Amtsantritt fest – er beinhaltet die Abnahme der Generalproben für die Antrittspressekonferenz und die damit verbundenen Fernseh- und Radiointerviews sowie die Antrittsrede vor der versammelten Belegschaft des Ressorts. Zu diesem Zeitpunkt wird – das ist schon absehbar – der Klient nicht mehr während der Woche einen ganzen Tag zur Verfügung stehen können, wir fixieren daher wohlweislich den Termin am Samstag.

Der fünfte und letzte Tag unseres Pakets ist als Workshop mit den engsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzipiert und soll im dritten Monat seiner neuen Tätigkeit, also jedenfalls noch vor Ablauf der 100 Tage, über die Bühne gehen. Das zum Teil neu zusammengesetzte Team soll auf die Schwerpunkte des neuen Chefs eingeschworen werden sowie Maßnahmen zur Gestaltung der internen Kommunikation und Organisation entwickeln.

### Tag 1: Positionierung und Kernbotschaften

Das professionelle Standing in der Politik hängt elementar von der persönlichen inhaltlichen Positionierung und der Fähigkeit, diese in medientaugliche Worte zu kleiden ab. Methodisch arbeite ich an dieser Stelle stark mit Bildern. Der Klient visualisiert sein Bild der Zukunft und seine Rolle im tatsächlichen Sinn und erarbeitet anschließend eine konzise verbale Antwort auf die Frage: *Welche Spuren will ich kraft meines politischen Wirkens hinterlassen?* Er begibt sich also gedanklich nicht in sein Idealbild der Zukunft, sondern geht darüber hinaus gleich in die Zukunft der Zukunft, aus der er den besten Blick zurück auf die er-

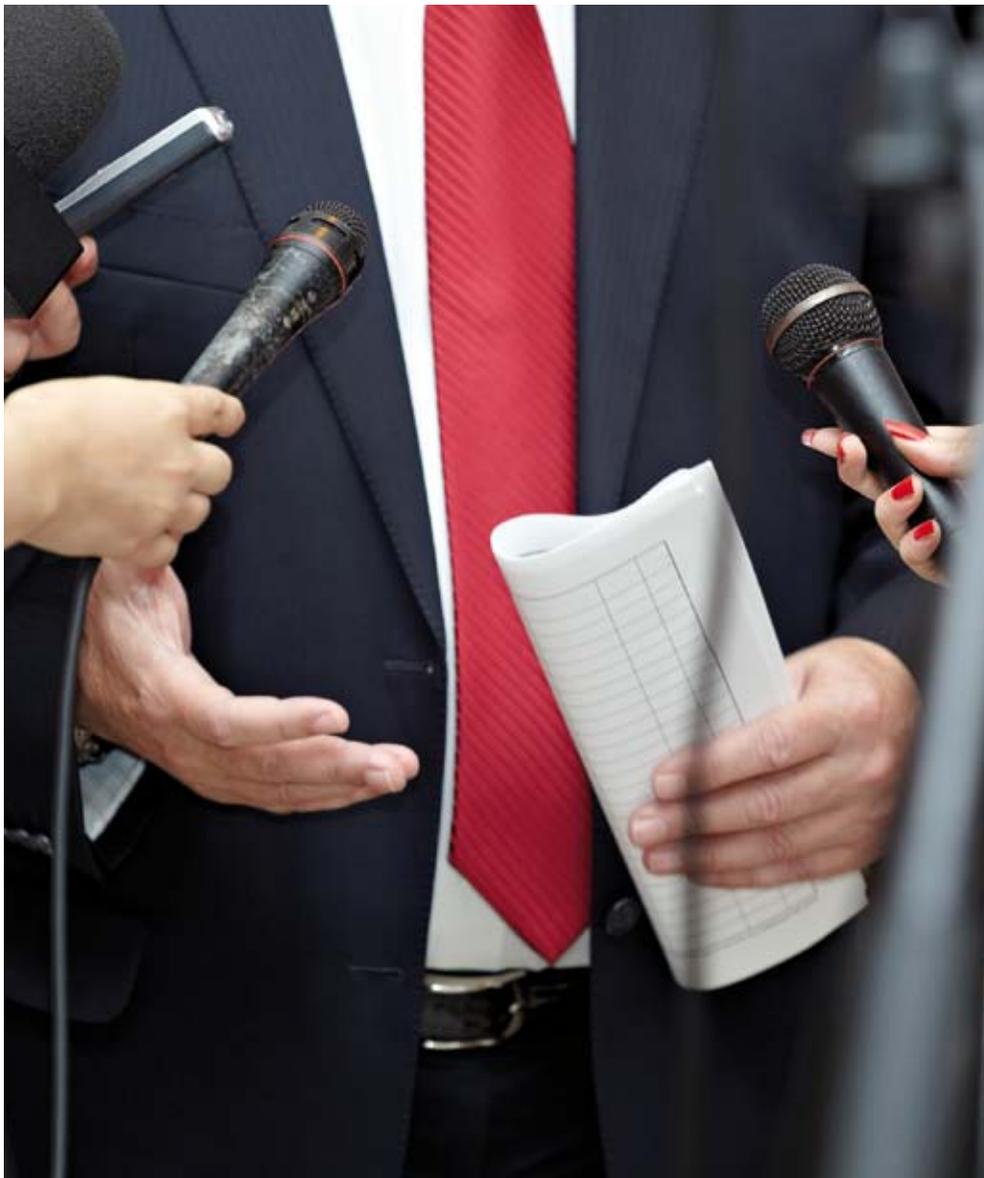
wünschte Wirkung seiner politischen Tätigkeit hat. Dazu gehört auch die Reflexion über seine drei wichtigsten Werte, anhand derer seine politische Handschrift nach innen wie außen erkennbar werden soll sowie die drei wichtigsten politischen Themen, die prioritär auf die Agenda zu setzen sind. Gemeinsam mit den ersten Schritten, die der Politiker in spe setzen will, haben wir so innerhalb eines halben Tags alle Elemente für die rhetorische Visitenkarte jedes Politikers zusammen: die sogenannte Elevator Speech, das einminütige Statement, das für sämtliche Gelegenheiten in dieser Anfangsphase passt.

Nachmittags geht es dann an die praktische Umsetzung, der Wechsel zum Videotraining, das bei Politikerinnen und Politikern generell schon sehr früh eingesetzt werden kann – die mediale Dimension ist im Politik-Coaching ein wichtiger Aspekt. Zwei Durchläufe vor der Kamera inklusive anschließender Detailanalysen machen den Klienten im Laufe des Nachmittags sicher, seine Basis-Bausteine gefunden zu haben. Ein Thema wird nur angediskutiert: die Suche nach einem passenden Pressesprecher.

### Tag 2: Reflexion und Dialogfähigkeit

Wir haben unser erstes Problem: In der Rückschau auf die letzte Sitzung tritt zutage, dass die Partei schon einen Wunsch Kandidaten für den Pressesprecher in petto hat. Es ist jedoch jemand, zu dem der Klient keinen Zugang findet. Wir reflektieren *diese erste interne Machtprobe*: Muss der Partei schon hier, zu diesem frühen Zeitpunkt und bei diesem neuralgischen Vertrauensposten, gehorcht werden? Eine Liste der Argumente dafür und dagegen schafft Klarheit. Gibt es eine Lösung, die alle Seiten das Gesicht wahren lässt? Wir finden eine.

Nächster Punkt ist die Evaluierung der Elevator Speech: Würden die bisher entwickelten Kernbotschaften den Praxistest bestehen? Großteils ja, berichtet der Klient, kleine Korrekturen sprechen wir durch. Dann die nächste Probe aufs Exempel: Ist der neue Bürgermeister auch im Dialog – also im Vieraugengespräch, im In-



interview, in der Podiumsdiskussion – sattelfest und klar genug, seine Anliegen zu transportieren? Wir trainieren nach demselben Modus bis tief in den Nachmittag hinein – Was muss gemacht werden, was darf nicht getan werden in den verschiedenen konkreten Situationen? – mit Rollenspiel und anschließender Videoanalyse. Das ist anstrengend, aber nötig. Zum Schluss erstellt der Klient eine To-do-Liste für die nächsten vier Wochen.

### Tag 3: Spielregeln in der Politik

Sechs Wochen vor Amtsantritt schlägt „das Imperium“ schon zurück: Die Fraktion und der Fraktionsvorsitzende machen meinen Klienten – jetzt, wo es ernst wird – mit den Einschränkungen des Jobs vertraut. Nein, es

wäre nicht nötig, sich auf einzelne Termine exakt vorzubereiten. Nein, es wäre nicht üblich, gemeinsam mit dem Pressesprecher alle öffentlichen Auftritte wahrzunehmen. Nein, es ist viel besser, auf Journalistenfragen nicht zu antworten, sondern einfach die vorbereiteten Sätze wiederzugeben. Nein, Neuerungen in den Prozessen innerhalb der Partei wolle wirklich niemand et cetera, et cetera.

Mein Klient sucht emotionale Unterstützung. Gemeinsam sortieren wir aus:

- » Welche Auflagen existieren tatsächlich und welche werden von den Kolleginnen und Kollegen nur herbeibeschworen?
- » Womit kann er leben und was möchte er dennoch anders machen?

» Wie will er sein Team, das sich gerade zusammensetzt, für den eigenen Weg gewinnen?

Er will versuchen, die Gratwanderung zwischen Anpassung an bestehende Usancen und seiner eigenen Überzeugung, wie Politik gemacht werden muss, zu probieren. Wir legen als zusätzlichen externen Maßstab die Definition von *Political Leadership* aus der einschlägigen Literatur an und diskutieren, was realiter machbar, was noch Illusion ist. Wesentliche Elemente dieses Diskurses dienen gleichzeitig der inhaltlichen Vorbereitung für den Team-Workshop.

An diesem Tag oszilliert die Rolle des Coachs besonders: von der wachsamem ZuhörerIn zur Sparringspartnerin, von der Expertin mit Einblick in verschiedene Fraktionskulturen zur Kraftspenderin und Mutmacherin und schließlich zur strategischen höchstpersönlichen Beraterin. Der Klient entschließt sich bewusst, seine neue Aufgabe als „proaktive von Expertise getragene Charmeoffensive“ anzulegen.

### Tag 4: Die Generalproben

Obwohl am Wochenende angesetzt, kann aus dem ganzen Tag nur ein halber Tag werden. Zu eng sind einfach mittlerweile die Termine gesetzt. Antrittspresekonzferenz und Antrittsrede vor Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten den letzten Schliff. Outfit, Frisur und Accessoires für die ersten Termine werden besprochen.

Das Ergebnis spricht für sich: Die Medienberichterstattung ist durchgehend positiv, die Botschaften wurden 1:1 genauso zitiert, wie sie gesagt wurden, die Opposition zeigt sich freundlich und selbst schwierige Charaktere innerhalb der Gemeinde sind fürs Erste zurückhaltend.

### Tag 5: Der Team-Workshop

Das nächste Projekt ist der Start-Workshop für die direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei diesem Workshop gibt es ein paar

Fixpunkte im Ablauf: Allen voran die einleitende Rede des neuen Bürgermeisters selbst – eine etwas überarbeitete Version der Elevator Speech – eine Kurzvorstellung des Büroleiters sowie eine Präsentation des Kommunikationskonzepts der nächsten zwölf Monate aus der Werkstatt der Pressestelle. Allen drei Reden folgen Diskussionsrunden sowie eine Kennenlernübung für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Damit gelingt es einerseits Orientierung zu geben, andererseits aber auch den nötigen Freiraum für Fragen, Kommentare und Ergänzungen zu schaffen – kurz, einander näher zu kommen.

Am Nachmittag muss der Sack nun zugemacht werden. Drei Arbeitsgruppen greifen die vorgegebenen inhaltlichen Schwerpunkte auf, erarbeiten und präsentieren Vorschläge für reibungslose interne Abläufe dazu. Vertiefung in Kleingruppen und anschließender Austausch von Ideen funktioniert auch in der politischen Umgebung gut. Wesentlich für den Erfolg sind

hier meine vertraulichen Telefonate mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor dem Workshop. Auf diese Weise konnte ich die jeweiligen Befindlichkeiten sowie Anregungen vorab kennenlernen. *Gerade in der Politik, wo jegliche Form der persönlichen Ansprache und Steuerung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeschränkt ist oder fehlt, sind derartige Ventile, sich äußern zu können, besonders hilfreich.* Sie stabilisieren von vornherein das Vertrauen in die Veranstaltung und letztlich auch in mich als Coach und Moderatorin. Denn mir gegenüber als Coach des neuen Vorgesetzten liegt der Verdacht nahe, ich könnte grundsätzlich voreingenommen sein – ein Verdacht, der sich so auflösen lässt.

Mit diesem Workshop ist das Projekt Coaching für meinen Klienten vorläufig beendet. Jetzt gilt es, die Erfolge der ersten 100 Tage in Balance zu halten, das erste gute Standing auszubauen und greifbar zu machen. In einigen Monaten wird er sich wieder melden. Und wir

werden evaluieren und analysieren, was aus seinen Zielen und Ansprüchen, was aus seiner proaktiven, von Expertise getragenen Charmeoﬀensive inzwischen geworden ist.

### Fazit: Als Coach stärker betroffen

In der Arbeit mit Politikerinnen und Politikern ist jeder Coach gleichzeitig auch „Kundschaft“, weil potenzieller Wähler. Da ist zu Beginn die Verlockung, in die Arbeit mit Politikerinnen und Politikern eigene persönliche politische Ideen oder Ziele einfließen zu lassen, groß. Gleichzeitig hat meine nunmehr zwölfjährige Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern aus vier verschiedenen Fraktionen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene eben jenen staatsbürgerlichen Zugang zu dieser Gruppe stark relativiert: Ich habe erkannt, welchen großen verschiedenartigen Belastungen diese Leute ausgesetzt sind, denen sie fast schon systembedingt kaum gewachsen sein können.

## Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus

### 2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum

Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern wie Politik, Bildung, Sozialbereich und vielen mehr ist Gegenstand des 2. Internationalen Coaching-Forschungskongresses mit:

- dem Vor-Kongress-Kolloquium
- Key-Note-Beiträgen von Prof. Dr. Harald Geißler (D), Dr. Regina M. Jankowitsch (A), Prof. Dr. Gerhard Fatzer (CH), Margaret Moore (USA), Dr. Alison Carter (UK), Prof. Dr. John Lyle & Dr. Chris Cushion (UK)
- der Podiumsdiskussion mit Coaching-Verantwortlichen grösserer Unternehmen
- 40 Workshop-Beiträgen (A, CH, D, UK, USA)
- dem Kongress-Think-Tank, dem Social-Event und dem Coaching-Marktplatz

#### Datum und Ort

5./6. Juni 2012, Basel/Schweiz

#### Information und Anmeldung

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit  
Weiterbildungssekretariat, Frau Silvia Vogelsang  
T +41 62 311 96 19, E-Mail [silvia.vogelsang@fhnw.ch](mailto:silvia.vogelsang@fhnw.ch)

[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



#### Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog.

Das Buch zum ersten Kongress. Mit Beiträgen von Prof. Dr. Siegfried Greif, Prof. Dr. Harald Geißler, Prof. Hansjörg Künzli, Dr. Elaine Cox, Dr. Beate Fietze u.v.m. Themen sind u.a. Form und Aufgabe der Coaching-Forschung, Unterscheidung von Coaching und Therapie, Nutzung moderner Medien.

Zugleich wurde mir in einer Deutlichkeit wie nie zuvor klar, wie unfassbar schütter die Politik strukturell mit Themen wie professionelle Führungsfähigkeiten, strategische Personalentwicklung und mit aktuellem Wissen in Bezug auf Change Management umgeht.

Führung im Interesse des Gemeinwohls ist ein Geschäft, das – anders als in Wirtschaft, Sport, Kultur oder der öffentlichen Verwaltung – quer durch die Fraktionen nicht in dem nötigen und bekannten Ausmaß proaktiv und systematisch für mehr Exzellenz ihrer Reprä-

sentanten sorgt. Hier hat die Politik meiner Meinung nach einen hohen Aufholbedarf (s. Tabelle). Deshalb hat Coaching – und das ist die gute Botschaft – im klassischen Sinn wie im Fach-Coaching-Bereich im Umfeld der Politik besonders gute Chancen. Allerdings muss man sich als Coach in der Szene darauf einstellen, dass der Auftrag fast immer kurzfristig und mit voller Wucht daherkommt.

*\* Aus Gründen der Anonymitätssicherung sind alle persönlichen Angaben des Klienten geändert worden.*

	Politik-Coaching	Wirtschafts-Coaching
Anlass für Start des Coachings	» Quereinsteiger kommt ins Amt	» kaum der Fall
	» Wahlkampf	» bestenfalls mit einer Bewerbung oder einer Wettbewerbspräsentation im Dienstleistungssektor zu vergleichen
	» besondere Herausforderungen bei Aktiven (Medienauftritte, Krisensituationen, öffentliche Auftritte, (Koalitions-) Verhandlungen, Einschwören eines neuen Teams, Überzeugungsarbeit bei unterschiedlichen Zielgruppen)	» dieselben
Genereller Fokus des Coachings	» starker Fokus auf die externen Zielgruppen	» derselbe, aber weniger Fokus auf Medien
	» mittelstarker Fokus auf die eigenen Funktionärinnen und Funktionäre	» kaum, eher als Karriere-Lobbying innerhalb großer Konzerne
	» Schwacher Fokus auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Führung im herkömmlichen Sinn ist ein untergeordnetes Thema	» Starker Fokus auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Führung ist ein regelmäßiges Thema
Besonders häufige Themen beim Coaching	» Authentizität: Die Politiker selbst sind das Produkt – gefragt ist eine besondere Kongruenz zwischen Wort und Tat und der Persönlichkeit des Klienten und dies im Spannungsfeld zwischen sachpolitischen und parteipolitischen Faktoren	» nur bei Dienstleistern vergleichbar wichtig
	» Zeitmanagement/persönliche Energie: Der physische und psychische Verschleiß ist durch das ständige Agieren in der Öffentlichkeit sowie einem 24/7-Job wesentlich höher	» im Vergleich deutlich weniger relevant
	» Transparenz: gegenüber Medien, gegenüber der Bevölkerung, gegenüber den eigenen Kollegen und der Opposition	» nicht in dieser Intensität
	» Attacken von innen: weil Kämpfe innerhalb der eigenen Fraktion und auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene normal sind	» viel seltener
	» Überzeugungsarbeit in den eigenen Reihen: weil es keine mit der Wirtschaft vergleichbaren Durchgriffsmöglichkeiten gibt	» Eindeutige Hierarchie: Oben sticht unten. Nur bei Matrixorganisationen ähnlich
	Qualifikationen des Coachs	Unbedingt nötiges Know-how: » Strategische Kommunikation » Führen ohne Hierarchie » Professionelles Agieren im Rampenlicht
Besondere Umstände für den Coach	» Höherer Wettbewerb um das Vertrauen des Klienten: Man stößt auf eine Phalanx anderer Beraterinnen und Berater mit überschneidenden Kompetenzen (Spin-Doctoren, Presseleute, Kampagnenleiter, Event-Agenturen, Werbeagenturen)	» Die anderen Beraterinnen und Berater des Klienten haben viel klarer abgegrenzte Kompetenzen (Anwälte, Wirtschaftstreuhänder, Unternehmensberater)
	» Konkurrenzverbot ist stärker: Gleichzeitig dürfen Klienten aus unterschiedlichen Parteien nur dann betreut werden, wenn sie tatsächlich in völlig unterschiedlichen Ebenen und Regionen agieren	» Konkurrenzverbot schwächer, weil selten ein CEO der direkte persönliche Gegenspieler eines anderen ist
	» Zusammenarbeit meist sehr kurzfristig, dafür sehr intensiv. Eher punktuell ausgerichtet (vor Wahlen, bei Übernahme einer neuen Funktion, in der Krise)	» Zusammenarbeit meist mittelfristig und ebbt viel langsamer ab

## Die Autorin



Foto: Doris Kucera

Dr. Regina Maria Jankowitsch ist Executive Coach und Kommunikationstrainerin. Als erster Coach im deutschsprachigen Raum absolvierte sie 2003/04 das Postgraduate-Studium Political Management mit Schwerpunkt Political Leadership an der George Washington University in Washington D.C. Seit vielen Jahren unterstützt sie Politiker und Top-Manager beim Einstieg in neue Positionen oder Tätigkeitsfelder, bereitet sie auf Auftritte, Talkshows oder Podiumsdiskussionen vor und steht ihnen mit ihrer internationalen Erfahrung in der Kommunikation zur Seite. Sie ist außerdem mehrfache Buchautorin, zuletzt erschien „Political Leadership“ (ISBN: 978-3-938456-34-7).

[www.jankowitsch.at](http://www.jankowitsch.at)

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

*Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.*

## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

